

Aalto-yliopiston **henkilöstökertomus** *2013*



Ihmiset tekevät Aallon

Aallossa uskomme vakaasti siihen, että ihmiset tekevät Aallon: mahdollistavat huippuluokan tutkimuksen, antavat edelläkävyyttä opetusta, luovat kantaaottavaa taidetta ja edistävät yhteiskuntaa uudistavaa yhteistyötä. Olemme strategiassa sitoutuneet toimimaan eettisesti ja avoimesti, noudattaen yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon periaatteita. Tällainen toimintakulttuuri on edellytys Aallon menestykselle ja sellaista kulttuuria haluamme HR-palveluissa tukea. Tavoitteenamme on olla yksi kiinnostavimmista työnantajista myös kansainvälisesti. Siksi panostamme henkilöstöön ja kehitämme jatkuvasti henkilöstöprosesseja henkilöstöstrategian ohjaamina.



Viidennen toimintavuoden käynnistyessä voimme todeta, että paljon on jo saavutettu. Professorien Tenure Track –urajärjestelmä on vakiinnuttanut asemansa ja houkuttelee kansainvälisiä hakijoita. Kansainvälisen henkilöstön osuus on kasvanut 19%:iin henkilöstöstä ja heitä asettautumistaan tukemaan olemme rakentaneet uudenlaisen Family Program –konseptin. Systemaattinen panostus johtamisen kehittämiseen näkyy jo toimintakulttuurissa ja esimerkiksi coachingista on tullut luonnollinen osa johtamisen kehittämisen kokonaisuutta.

Kuluneena vuonna keskityimme erityisesti uralla etenemisen prosessien kehittämiseen ja tohtoriopiskelijoiden urasuunnittelun tukemiseen. Vuoden kantavaksi teemaksi nostimme työyhteisötaitoja. Teeman alla herätelimme keskustelua positiivisesta vuorovaikutuksesta ja tarjosimme tukea itsensä johtamiseen. Vahvistimme lisäksi esimiesten valmiuksia kohdata haastavia tilanteita ja otimme käyttöön työyhteisösovittelutoiminnan. Kulunut vuosi oli myös rekrytointien vuosi. 60 uuden tenure track –professorin lisäksi saimme neljään kouluun uuden dekaanin. Myös palvelufunktioiden johdossa ja omassa HR-organisaatiossamme tapahtui henkilövaihdoksia. Vuosi oli siis monelle uuden opettelua ja toisaalta innostusta uusien haasteiden edessä. Juuri tähän haluammekin kannustaa.

Koko yliopistoa koskevat hankkeet kuten palveluiden kehittämisen, maisteri- ja tohtorikoulutusohjelmien uudistaminen ja kampuksen kehittäminen varmistavat sen, että viemme Aaltoa yhdessä eteenpäin myös vuonna 2014. Olemme oikealla polulla kohti maailmanluokkaa.

Tiia Tuomi
Henkilöstöjohtaja

Sisältö

Henkilöstöstrategia ohjaa toimintaamme

Johtajuuden ja kulttuurin kehittäminen

Akateeminen johtaminen
Esimiestyö ja tavoitteellinen toimintakulttuuri
Jokaisella on vastuu työhyvinvoinnista
Yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus toiminnassa

Ammatillisen osaamisen tukeminen

Kohti maailmanluokan tutkimus- ja opetusosaamista
Huomio koko henkilöstön osaamisessa
Muutos vaatii rohkeutta

Organisaatioiden ja urajärjestelmien uudistaminen

Houkuttelevat urajärjestelmät
Henkilöstösuunnittelu osana toiminnanohjausta
Palveluorganisaation asiakaslähtöinen uudistaminen
Muutoksia laitosorganisaatioissa

Sujuvat henkilöstöprosessit

Kansainvälistymisen tuki
Palkitsemisen eri muodot
Yhteistyötä prosessien kehittämisessä

Liite: Henkilöstö lukuina

Henkilöstöstrategia ohjaa toimintaamme

Aalto-yliopistossa maailmanluokan osaajat työskentelevät houkuttelevassa, motivoivassa työympäristössä, joka edesauttaa korkeatasoisen tutkimuksen, taiteellisen toiminnan, opetuksen ja kansainvälisyyden toteutumista.

Henkilöstöstrategian painopistealueita ovat:

Johtajuuden ja kulttuurin kehittäminen

Akateemisen ja palvelujohtamisen kehittäminen: tasapainotetaan valmentavaa esimiestyötä jämäkän tavoitteenasetannan ja oikea-aikaisen ongelmatilanteisiin puuttumisen kanssa

Johtamisjärjestelmän ja johtoryhmien työskentelyn kehittäminen

Henkilöstön sitoutumista, jaksamista ja hyvinvointia tukevien ennakoivien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta

Yhteisöllisyyden ja erilaisuutta arvostavan kulttuurin tukeminen

Organisaatioiden ja urajärjestelmien uudistaminen

Motivoivien urajärjestelmien ja uralla etenemisen tuen edelleen kehittäminen

Henkilöstörakenteen muutoksen loppuun saattaminen

Palveluorganisaation asiakaslähtöinen uudistaminen

Laitosorganisaatioiden strategialähtöinen uudistaminen

Tässä henkilöstökertomuksessa kerromme tarkemmin painopistealueista ja niiden alueilla tehdyistä **tärkeimmistä toimenpiteistä** vuoden 2013 aikana.

Ammatillisen osaamisen tukeminen

Akateemisen henkilöstön maailmanluokan tutkimus- ja opetusosaamisen tukeminen

Koko organisaation muutokset-teryyden ja rohkeuden kasvattaminen

Poikkitieteellisen ja taiteellisen osaamisen lisääminen tukemalla verkostoitumista

Sujuvat henkilöstöprosessit

Kansainvälisten rekrytointi- ja asettautumisprosessien edelleen kehittäminen houkutteleviksi huipputason osaajille

Kannustavan rahallisen ja ei-rahallisen palkitsemisen kehittäminen

Palveluiden yhteisten prosessien kehittäminen yhteistyö ja asiakasnäkökulma huomioiden

Johtajuuden ja *kulttuurin* kehittäminen

Aalto-yliopistoyhteisö edustaa uudenlaista akateemista kulttuuria, jossa kehitetään yhdessä organisaation arvoille perustuvia tapoja tutkia, opettaa ja oppia. Perinteisen akateemisen roolin lisäksi korostamme esimiesten asemaa yhteisön johtajina ja esikuvina. Hyvä akateeminen johtaminen tasapainottaa oikealla tavalla akateemista vapautta ja henkilökohtaista tukea. Hyvässä akateemisessa työyhteisössä arvostetaan kaikkien työpanosta ja työilmapiiri on tieteellisessä kriittisyydessäänkin kannustava.

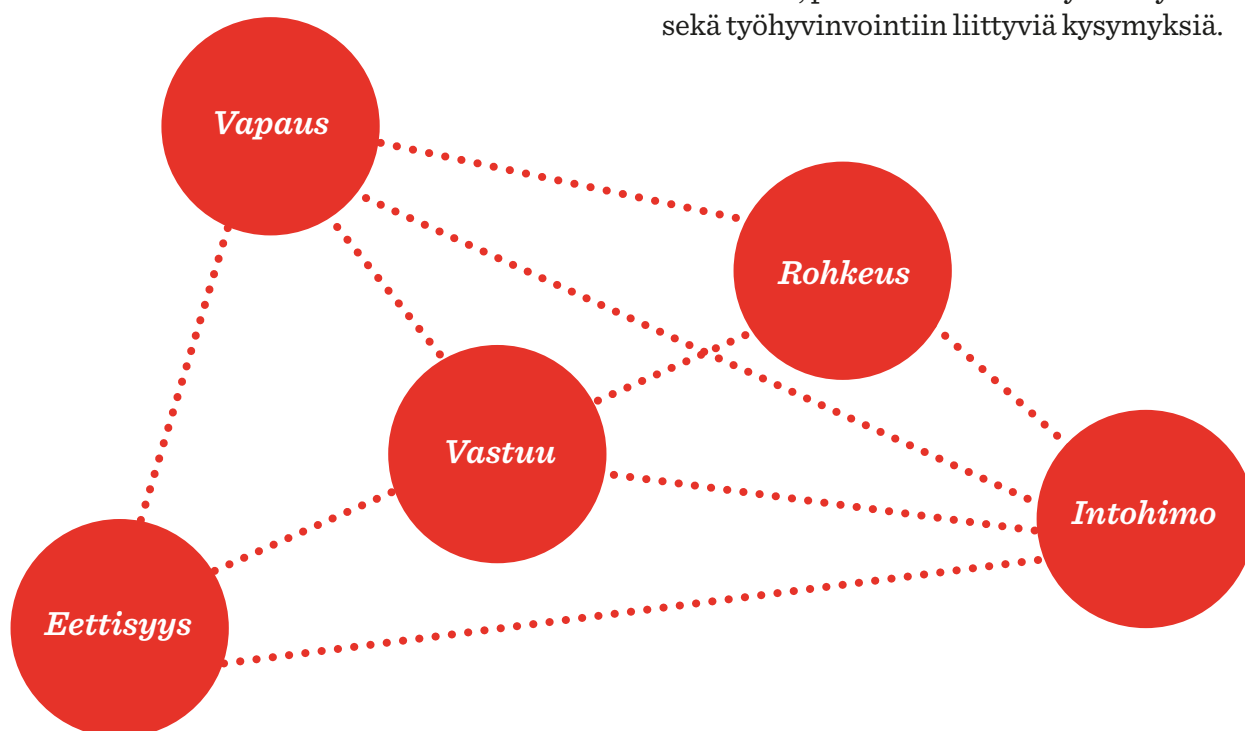
Varmistamalla kaikille tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toimintaympäristö, jossa eri sukupuolia, eri tehtävissä olevia ja erilaisen taustan omaavia työntekijöitä ja opiskelijoita kohdellaan tasapuolisesti ja kunnioittavasti, luomme otolliset olosuhteet monimuotoisuuden vahvistumiselle.

Akateeminen johtaminen

Yhteistyössä esimiesten kanssa määritellyt johtamisen periaatteet kiteyttävät johtajan roolia ja auttavat akateemista johtajaa tasapainoilemaan kollegiaalisuuden ja henkilökohtaisen vastuunottamisen välillä.

Panostimme akateemisen johtamisen kehittämiseen voimakkaasti myös vuonna 2013. Pohjana toimi strategian pohjalta rakennettu johtamisen kehittämisen kokonaismalli, jota päivitettiin vastaamaan paremmin muuttuneita asiakastarpeita.

Aalto Leaders' Dialogue (ALD) -tilaisuudet ovat jo yksi vakiintunut osa Aallon toimintakulttuuria. Kuluneen vuoden aikana järjestimme kolme tilaisuutta, joissa yliopiston johto ja laitosjohtajat käsitelivät johtamiskysymyksiä ja muita yliopiston toiminnan kannalta ajankohtaisia teemoja. Näiden lisäksi professorit ja Aallon johto kokoontuivat kaksipäiväiseen Professors' Summit -tilaisuuteen työstämään tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan mittaamiseen, rahoitusmalliin, poikkitieteelliseen yhteistyöhön sekä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.



Johtoryhmien kehittäminen					
Komiteoiden ja neuvostoiden käynnistymisprosessit					
Opetuksen johtamisen kehittäminen					
Ylimmän johdon ohjelma (jatkuva)					
Strategic Leader (4 kk)					
Future Research Leaders' (6 kk)					
Service Leader (4kk)					
Ohjelma projektipäälliköille (4-6 kk)					
Opetuksen johtamisen kehittämisohjelmat (räätälöityjä)					
Esimiehenä Aallossa(2 pv)	Vuoro-vaikutuksella johtaminen (1 pv)	Tiimin johtaminen (1 pv)	Itsensä johtaminen (1 pv)	Haastavat esimies-tilanteet (1 pv)	Opetuksen johtaminen (1 pv)
Ryhmä-coaching (4 kk)	360-arviointi & palaute (½ päivää)	Henkilöstö-mentorointi (3-6 kk)	Mentorina toimiminen (3-6 kk)	Yksilö-coaching (2-4 kk)	

Esimiestyö ja tavoitteellinen toimintakulttuuri

Esimiestyön tueksi kehitimme kehityskeskusteluprosessia ja tarjosimme erilaisia kehittymismahdollisuuksia sekä tukea arjen esimiestyössä.

Kehityskeskusteluissa siirryimme kahden vuosittaisen kehityskeskustelun rytmiin: keväällä painotus on edellisvuoden tavoitteiden toteutumisessa ja tulevan kauden suunnittelu, syksyllä keskitytään erityisesti pidemmän tähtäimen urasuunnitteluun ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Uudistimme lisäksi tukimateriaaleja yhteistyössä henkilöstöjohtamiseen perehtyneiden Aallon tutkijoiden ja esimiesten kanssa. Tuloksena syntyi kohderymittäin räätälöity lomakkeisto ja ohjemateriaalia, jotka tukevat erityisesti selkeää tavoiteasetantaa tutkimus- ja opetushenkilöstölle ja tohtoriopiskelijoille.

Vastasimme esimiesten tuen tarpeeseen erilaisissa ongelmatilanteissa järjestämällä esimiehille koulutusta haastavien tilanteiden



kohtaamisesta sekä vahvistimme vastaavasti HR-organisaation osaamista. Uudistimme myös kaikille Aallon esimiehille suunnatun esimiesvalmennuksen modulaariseksi siten, että perusvalmiudet Aallon esimiestyöhön saatuaan, jokainen voi valita yksilöllisesti juuri hänen tarpeitaan vastaavia koulutustilaisuuksia.

Jokaisella on vastuu työhyvinvoinnista

Haluamme tukea kaikkia aaltolaisia ja heidän esimiehiään työhyvinvoinnin edistämässä. Painotamme erityisesti ongelmien ennaltaehkäisyä esimerkiksi esimieskoulutusten kautta, mutta tarjoamme myös palveluita, jotka auttavat selviytymään ongelmatilanteissa.

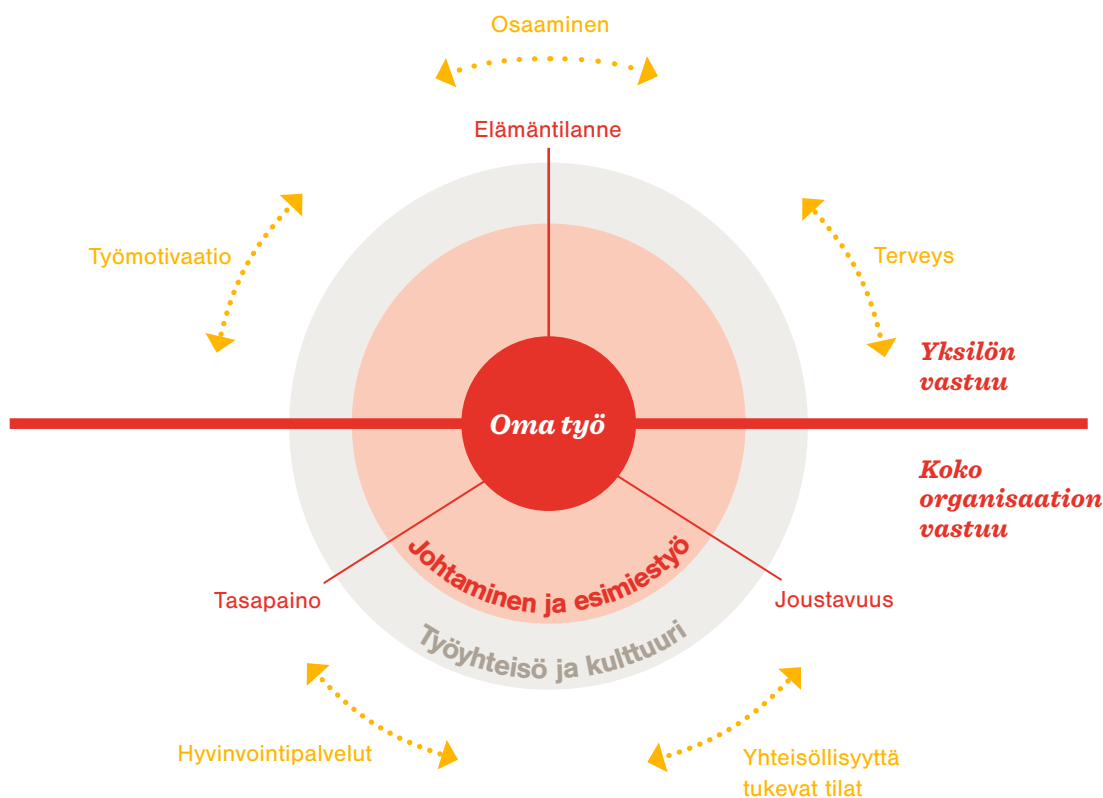
Hyvinvointikehä kuvaa ajatteluamme. Se kokoaa kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet yhteen ja korostaa niiden dynaamisuutta ja toisiinsa vaikuttavuutta. Kehämalli muistuttaa myös työntekijän omasta vastuusta sekä elämäntilanteen ja yksityiselämän ja työn tasapainon merkityksestä. Erilaisin joustomahdollisuuksin ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden avulla pyrimme edistämään kaikkien henkilöstöryhmien työhyvinvointia.

Vuoden aikana nostimme esille työyhteisötaidot ja halusimme korostaa jokaisen aaltolaisen vastuuta yhteisestä onnistumisesta, vuorovaikutuksesta ja työnteosta. Työyhteisötaidot – teemavuoden käynnisti työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan Työyhteisötaidoilla työniloa -luento. Lisäksi vuoden

*Voi hyvin -viikko
kannusti
huolehtimaan
omasta
hyvinvoinnista.*

aikana puhuttiin positiivisesta vuorovaikutuksesta ja tietoisuustaidoista sekä järjestettiin ryhmäcoachingia itsensä johtamisesta.

Uutena toimintatapana työyhteisön ristiriitojen ja ilmapiirihaasteiden ratkaisemiseen käynnistimme työyhteisösovittelu -menettelyn, jota varten koulutettiin 11 organisaation sisäistä sovittelijaa. Sovittelu on vapaaehtoinen toimintamalli, jossa puolueeton ulkopuolinen sovittelijapari auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Ensimmäisen vuoden aikana sovittelimme 7 tapausta ja kokemukset ovat olleet rohkaisevia.



Yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus toiminnassa

Aallossa pidämme tärkeänä yhteisöllisen ja erilaisuutta arvostavan kulttuurin luomista. Vastuu toimia Aallon arvojen mukaisesti ja edistää yhdenvertaisuutta kuuluu mielestämme jokaiselle aaltolaiselle. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötämme ohjaa valtavirtaistamisen periaate, jonka mukaisesti pyrimme sisällyttämään yhdenvertaisuusnäkökulman kaikkeen toimintaamme. Tämä tarkoittaa usein pieniä ja konkreettisia toimintatapojen muutoksia suurten kampanjoiden sijaan.

Tuemme verkostoitumista ja kulttuurin kehittymistä myös hyvällä perehdytyksellä sekä koko yliopiston kattavilla koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksilla, joissa aaltolaiset eri kouluista ja eri henkilöstöryhmistä kohtaavat ja pääsevät jakamaan kokemuksiaan, sparraamaan ideoitaan ja tutustumaan toisiinsa. Kansainvälisen henkilöstön asettautumiseen ja viihtyvyyteen panostamme monin tavoin: Meet and Greet

–tilaisuudessa toivotamme uudet aaltolaiset tervetulleiksi, Family Friend –ohjelma saattaa yhteen eri maista kotoisin olevat perheet, Aalto Club järjestää retkiä lähiseudulle ja Experience Finland –tapahtuma tutustuttaa suomalaisen kulttuuriin ja elämäntapaan.

Vuoden aikana kiinnitimme erityistä huomiota kansainvälisen henkilöstömme perehtymiseen ja yhteisöön sopeutumiseen: uusien professoreiden perehtymistä tukemaan käynnistimme Colleague Induction –konseptin, jossa kokeilemman professorin avustuksella tehtäviin ja rooliin tutustuminen sekä integroituminen työ- ja tiedeyhteisöön helpottuu.

Yhdenvertaisuustyössä painopistealueitamme olivat mm. henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi sekä rekrytointikäytänteet. Sisällytimme yhdenvertaisuusnäkökulman osaksi rekrytointiohjeistusta ja käytimme syntynyttä materiaalia mm. tenure track –valintakomiteoiden perehdyttämisessä.



*”Having friends is one of the most valuable experiences to get to know a new culture”
Family Friend –ohjelmasta
Bang Le*

Akateemisesta henkilöstöstä jo 28% kansainvälistä

Ammatillisen osaamisen tukeminen

Koko henkilöstön vankka osaaminen ja motivaatio ovat edellytys yliopiston onnistumiselle tehtävässään. Aalto-yliopistossa pyrimme henkilöstön kehittämisessä aktiivisesti tukemaan ratkaisuja, joissa yhdistyvät niin Aallon strategiset osaamistarpeet kuin yksilön oma motivaatio. Luomme kehittymismahdollisuuksia, jotka tukevat uralla etenemistä, työtehtävien joustavaa kierrätystä tai rinnakkaiselle uralle siirtymistä. Pedagogisen koulutuksen keskeisenä tehtävänä on tukea opetuksen monialaisuutta ja oppimiskeskeisen kulttuurin kehittämistä sekä uusien pedagogisten yhteistyöverkostojen synnyttämistä.

Kohti maailmanluokan tutkimus- ja opetusosaamista

Vuoden aikana tutkijoille järjestettiin edellisvuosien tapaan projektijohtamisen valmennuksia sekä infotilaisuuksia ja koulutusta rahoituksen hankinnasta sekä tutkimusprojektien

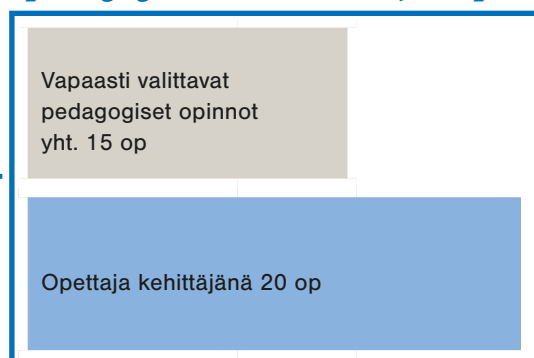
johtamisesta. Projektinjohtamisvalmennuksia uudistettiin niin, että niiden suorittaminen antaa valmiuksia myös kansainvälisen IPMA-sertifikaatin suorittamiseen.

Yliopistopedagogisten opintojen rakennetta ja sisältöjä kehitettiin edelleen vastaamaan entistä paremmin Aallon opetushenkilöstön tarpeita ja englanninkielisen opetuksen määrää lisättiin. Vuodesta 2013 lähtien Aalto-yliopiston pedagoginen koulutus antaa laaja-alaisen pedagogisen kelpoisuuden ja opetussuunnitelma (60 op) vastaa Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikön erillisten opettajan pedagogisten opintojen opetussuunnitelmaa. Joulukuussa juhlittiin 14 ensimmäistä valmistunutta ja julkaistiin koulutuksen aikana kirjoitettu kokoomajulkaisu ”Opettajan muuttuvat roolit – yhdessä yhteisölliseen opetuksen kehittämiseen” (Maija Lampinen, toim.). Vuoden aikana laadittiin ja julkaistiin myös opas opettajalle: Innostu ja onnistu opetuksessa (2013) (Get Inspired (2013)).

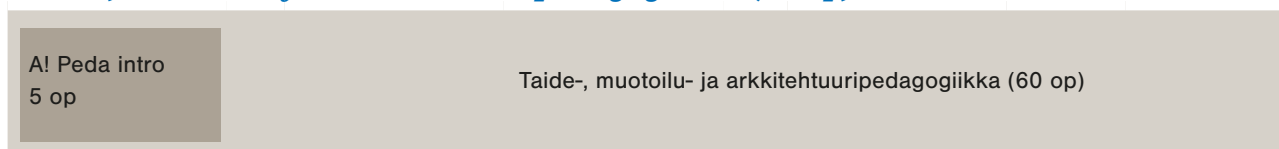
Aalto-yliopiston pedagoginen koulutus I, 25 op

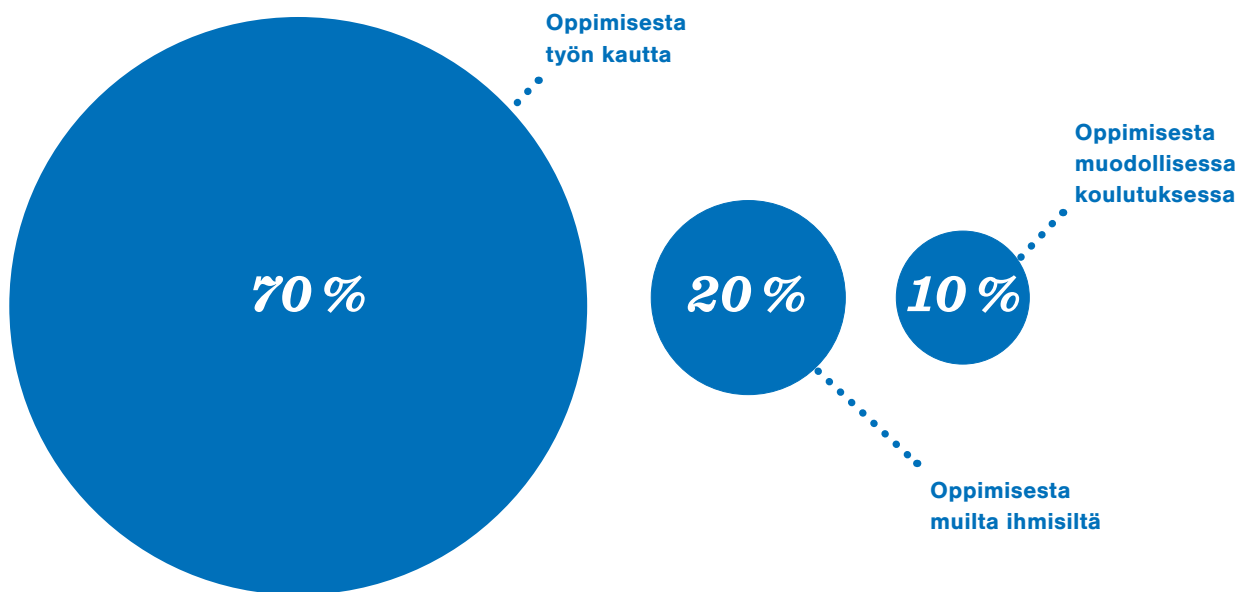


Aalto-yliopiston pedagoginen koulutus II, 35 op



Taide-, muotoilu- ja arkkitehtuuripedagogiikka (60 op)





Huomio koko henkilöstön osaamisessa

Vuoden aikana tarjosimme osaamisen kehittämisen ratkaisuita alueilla, jotka ovat yhteisiä kaikille henkilöstöryhmille. Asiakslähtöisyyden tärkeys palveluorganisaatiossa näkyi mm. siinä, että syksyllä käynnistyi jo kahdeksas asiakaspalveluosaamisen valmennus, joka antaa eväitä mm. erilaisiin asiakastilanteisiin, oman palveluroolin ymmärtämiseen ja vahvistaa Aallon yhtenäistä ja laadukasta palvelua. Lisäsimme myös fasilitointiosaamisen valmennusta, koska näemme sen yhtenä keinona

osallistavien toimintatapojen kehittämiseen. Fasilitointi tarjoaa myös käytännön työkaluja niin tutkimusprojekteissa kuin palvelutehtävissä toimiville.

Henkilöstömentorointia jatkettiin. Henkilöstömentoroinnissa painottuu esimiestyössä ja projektinjohtamisessa kehittyminen, sillä se on mm. osa esimies- ja johtamisvalmennuksiamme. Vuoden aikana käynnistyi myös toinen yhteinen mentorointiohjelma Ylen ja Veikkauksen kanssa.

Johtajuus ja esimiestyö

Strategisen, akateemisen, palvelu- ja projekti-johtajuuden ohjelmat
Ihmisten ja tiimien kehittämiskäsit
Johtoryhmien kehittäminen

Akateeminen osaaminen

Oman alan substanssiosaamisen kehittäminen
Tutkimusrahoitukseen ja projekteihin liittyvät koulutukset
Pedagoginen koulutus ja opetuksen johtamisen tuki

Ammattitaitoinen palveluosaaminen

Palvelufunktioiden omat koulutukset
Asiakaspalveluosaamisen valmennukset

Kaikille yhteiset osaamisalueet

Monikulttuurisuusvalmennukset
Fasilitoinnin valmennukset
IT-koulutukset
Kieli- ja viestintäkoulutukset
Esiintymis- ja neuvottelutaidon valmennukset

Muutos vaatii rohkeutta

Kulkeminen kohti 2020 strategisia tavoitteita edellyttää koko organisaatiolta muutokset-ryytä ja uusien toimintamallien omaksumista. Muutoksen läpiviemistä tuemme mm. tarjoamalla esimiehille työkaluja muutoksien kohtaamiseen ja johtamiseen omassa tiimissään. Esimiesoppaaseen olemme sisällyttäneet kattavan tieto- ja tukimateriaalipaketin sisältäen mm. ohjeita, malleja ja erilaisia ryhmätyöskentelyä tukevia työkaluja. Muutosjohtamista käsitellään lisäksi johtamisvalmennuksissa. Autamme myös esimiehiä kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivan ratkaisun löytämisessä.

Tarjoamalla erilaisia coaching –prosesseja, voimme tukea esimiehiä yksittäisissä muutos- ja erityistilanteissa sekä tohtoriopiskelijoita heidän henkilökohtaisessa urasuunnittelussaan. Coaching edesauttaa myös valmentavan esimiestyökulttuurin kehittymistä ja tarjoaa erinomaiset puitteet ammatti-identiteetin vahvistamiseen sekä jaksamisen ja voimavarojen tukemiseen pätevän sertifioidun coachin johdolla. Vuoden aikana järjestimme useita yksilö- ja ryhmäcoaching –prosesseja.

*”Hyödyllisintä olivat vertaiskeskustelut ja oman tapaus-esimerkin avaaminen muille siten, että siitä sai hyvää palautetta”
professori ryhmäcoachingista*



Organisaatioiden ja urajärjestelmien uudistaminen

Aalto-yliopiston urajärjestelmät on luotu tukemaan henkilöstön pitkäjänteisestä ja tavoitteellista kehittymistä. Ne tukevat henkilökohtaista uralla etenemistä ja samalla yliopiston henkilöstörakenteen kehittymistä strategian mukaiseen suuntaan.

Henkilöstörakenteen ohella myös yliopiston organisaatorakenteita tarkastellaan ja kehitetään tukemaan paremmin resurssien kohdentamista strategisesti merkittävälle tutkimusaloille.

Houkuttelevat urajärjestelmät

Strategisesti merkittävin urajärjestelmistämme on professoreille tarkoitettu Tenure Track -järjestelmä, joka on vakiinnuttanut asemansa ja käytössä laajamittaisesti koko yliopistossa. Viime vuonna toteutui ensimmäinen uralla etenemisarviointi, jossa urajärjestelmän ensimmäiseen vaiheeseen rekrytoitu professori eteni apulaisprofessorin toiselle nelivuotiskaudelle. Järjestelmä sisältää selkeät kriteerit uralla etenemiseen ja tarjoaa mahdollisuuden aidosti keskittyä tutkimukseen. Tenure Track

–urajärjestelmä houkuttelee Aaltoon lahjakkaita akateemisesti suuntautuneita tutkijoita myös kansainvälisesti. Järjestelmä mahdollistaa systemaattisen akateemisen pätevyyden kehittymisen ja edesauttaa näin koko tiedeyhteisöä tieteellisten läpimurtojen saavuttamisessa.

Muut akateemisen henkilöstön tehtävät turvaavat opetuksen ja tutkimuksen pitkäjänteisen suunnittelun ja tutkijoiden riittävän liikkuvuuden.

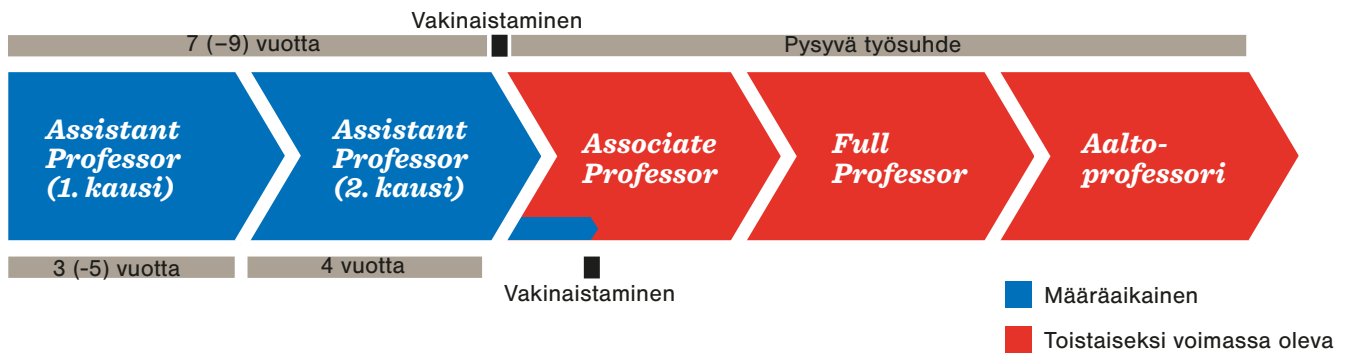
Palveluhenkilöstön urajärjestelmän tavoitteena on tukea sekä työntekijöiden osaamisen kehittymistä että palveluorganisaation uudistumista ja kehittämistä.

Vuoden 2013 aikana kehitimme erityisesti uralla etenemisen prosesseja ja valmistelimme emeriti-käytänteet eläköityviä professoreita varten. Tohtoriopiskelijoiden uralla etenemistä tuimme sekä ryhmä- että yksilömuotoisella uracoachauksella, jota varten koulutettiin Aallon sisäisiä uracoacheja. Lisäksi pilotoimme tohtoriopiskelijoille suunnattua työelämävalmennusta.

*Tenure Track
-hakijoista 70%
kansainvälisiä*

*Keskimäärin 29
hakijaa avointa
tenure track paikkaa
kohti*

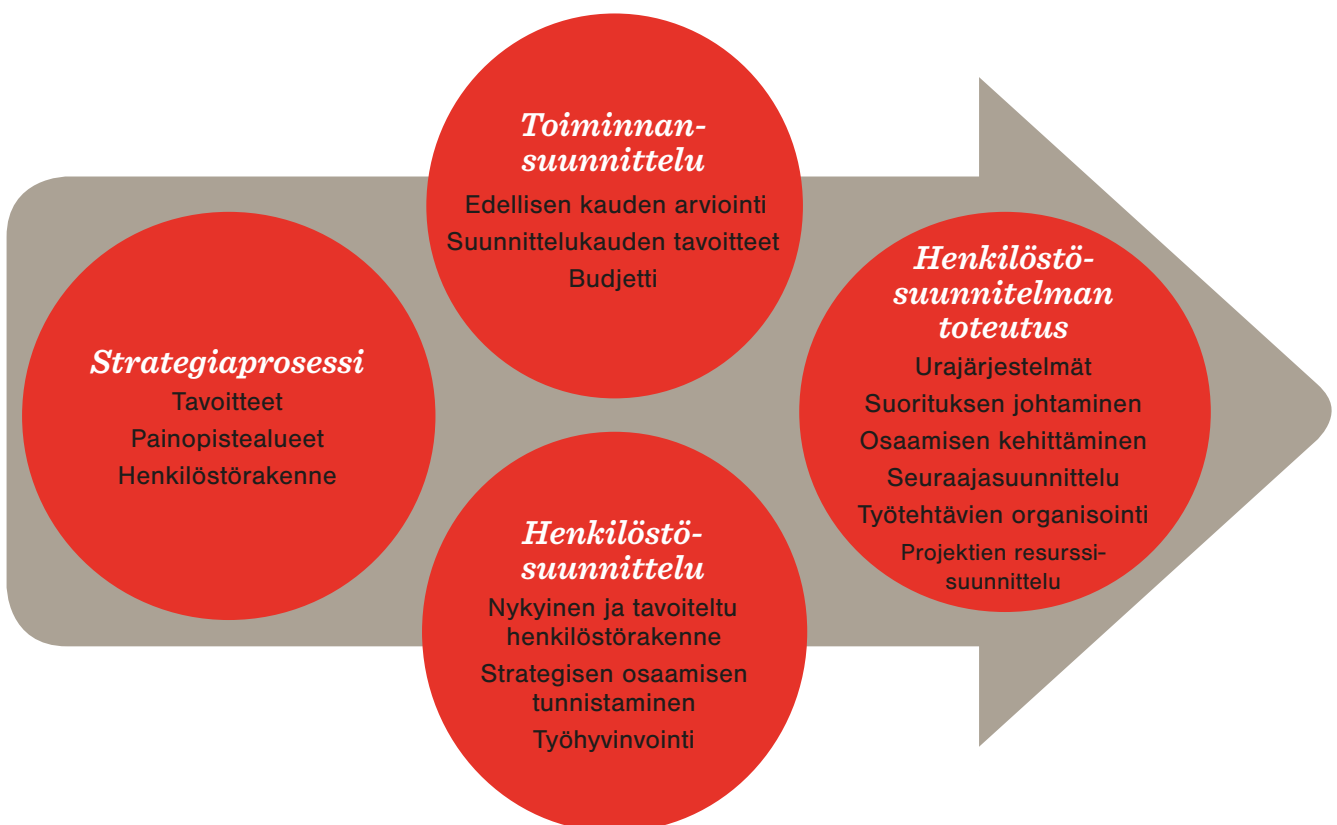
*60 uutta tenure
track-professoria
2013*



Henkilöstösuunnittelu osana toiminnanohjausta

Henkilöstösuunnittelu on kiinteä osa strategisen suunnittelun prosessia ja kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Strategia ja toiminnalle asetetut tavoitteet määrittävät pitkälti sen, millaista osaamista Aallossa tulevaisuudessa tarvitsemme ja millainen henkilöstörakenne parhaiten tukee strategian mukaista toimintaa.

Henkilöstörakenteen muutosta tuimme edelleen mm. urajärjestelmien mukaisilla rekrytoinneilla, kiinnitimme huomiota tohtoriopiskelijoiden ohjaukseen ja tarjoamalla tukea henkilökohtaiseen urasuunnitteluun. Rekrytointien suunnitelmallisuuteen kiinnitettiin kuluneena vuonna huomiota erityisesti palveluyksiköissä.





Palveluorganisaation asiakaslähtöinen uudistaminen

Akateemisen toiminnan lisäksi myös palveluiden kehittäminen on tärkeä osa Aallon strategian toteuttamista. Vuoden aikana käynnistyi kolmevuotinen palveluiden kehittämisohjelma (Service Development Program eli SDP), joka tähtää sekä kustannustehokkuuteen että palveluiden laadun selvään parantamiseen. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa keskeisiä periaatteita ovat asiakaslähtöisyys ja palveluiden sujuvuus. Ohjelma kattaa kaikki Aalto-yliopistossa tällä hetkellä tuotetut palvelut ja koostuu kolmesta osaprojektista: Palvelut ja rakenne; Ostot ja hankinta sekä IT.

Syksyllä kartoitimme asiakkaiden tarpeita mm. useissa eri kohderyhmille pidetyissä työpajoissa. Työtä jatketaan rakentamalla eri asiakasryhmille palveluportfoliot sekä uudenlainen tapa tuottaa palvelut. Toimintamallien

kehittämisen rinnalla kiinnitetään huomiota myös kustannustehokkuuteen ja toteuttavien säästöjen määrittelyyn. HR-palveluissa olemme olleet aktiivisesti mukana tässä kehittämistyössä.

Muutoksia laitosorganisaatioissa

Yliopiston kehittyessä myös organisaatorakenteita uudistetaan jatkuvasti esim. laitosten yhdistämisillä ja tutkimusalueiden fokusoinneilla. Kuluneen vuoden aikana usealla laitoksella on keskusteltu henkilöstön kanssa ja suunniteltu, minkälainen organisaatio parhaiten tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Olemme olleet johdon tukena keskusteluissa ja aktiivisesti mukana toteuttamassa organisaatiomuutoksia käytännössä. Organisaatio- kuten muissakin muutoksissa, myös käytännön muutosjohtamisen tuki on tärkeää ja panostammekin koko henkilöstön tuen lisäksi erityisesti johdon ja esimiesten tukemiseen muutostilanteissa.

Sujuvat henkilöstöprosessit

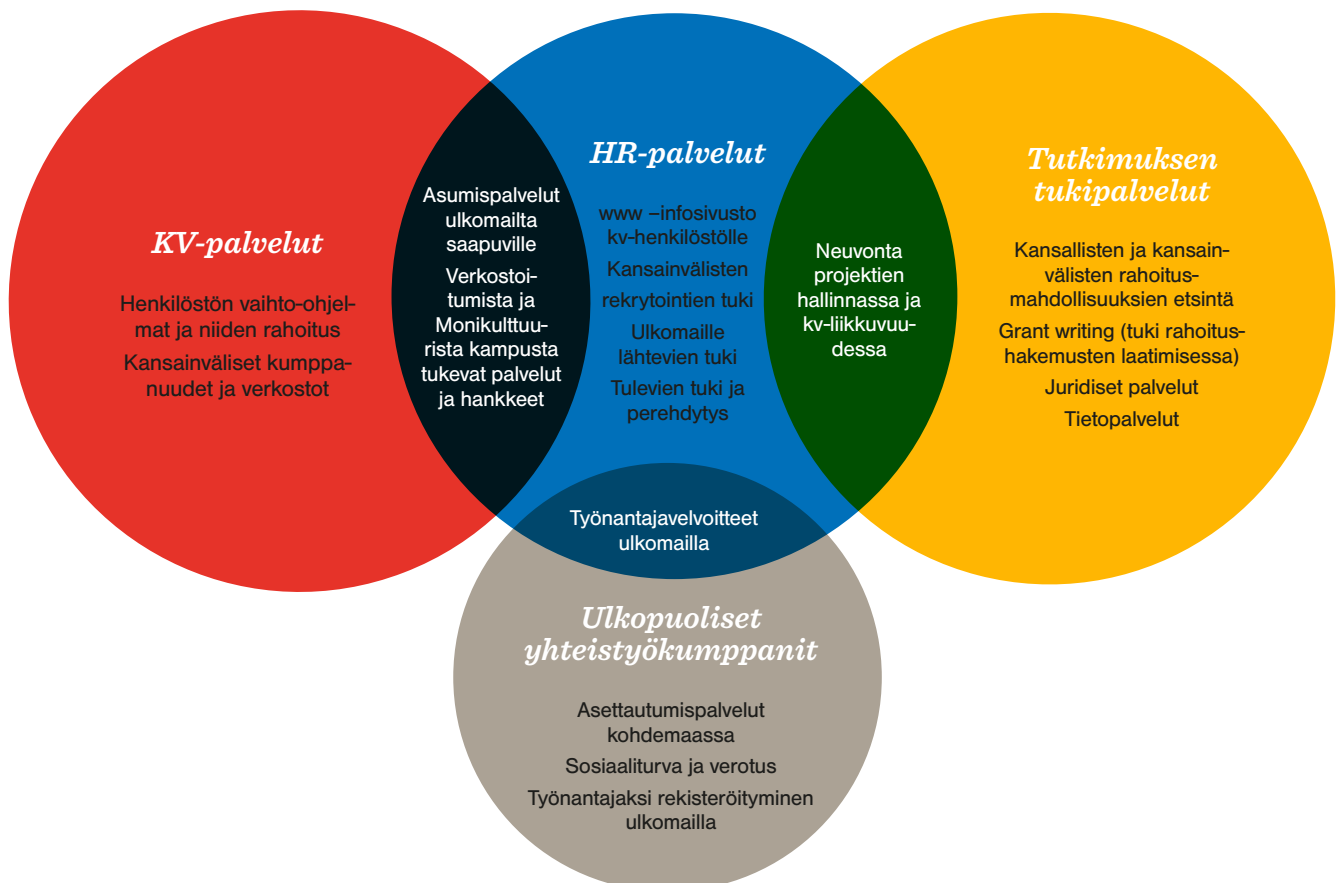
Sujuvat ja saumattomasti yhteen toimivat palveluprosessit ovat yksi Aallon keskeisistä strategisista tavoitteista. Tavoitteena on aidosti yliopiston ydintoimintaa, tutkimusta ja opetusta, tukevat ammattimaisesti tuotetut palvelut. Ammattimainen toimintatapa edellyttää prosessien jatkuvaa arviointia ja käytänteiden kehittämistä.

Kansainvälistymisen tuki

Tutkimus ja opetus ovat kasvavassa määrin kansainvälisiä. Verkostojen luominen ja lahjakkuuksien rekrytoiminen myös maan rajojen ulkopuolelta on avain strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneet kansainväliset rekrytoinnit ja toisaalta Aallosta

ulospäin suuntautuvat ulkomaan työskentelyjaksot edellyttävät toimivia liikkuvuuden tukipalveluita, joita tuotamme useamman palvelufunktion yhteistyönä. Työmme on tuottanut tulosta ja työyhteisöjen monikulttuurisuus ja kansainvälisen liikkuvuuden lisääntyminen näkyvät jo selkeästi Aallon koulujen ja laitosten jokapäiväisessä toiminnassa.

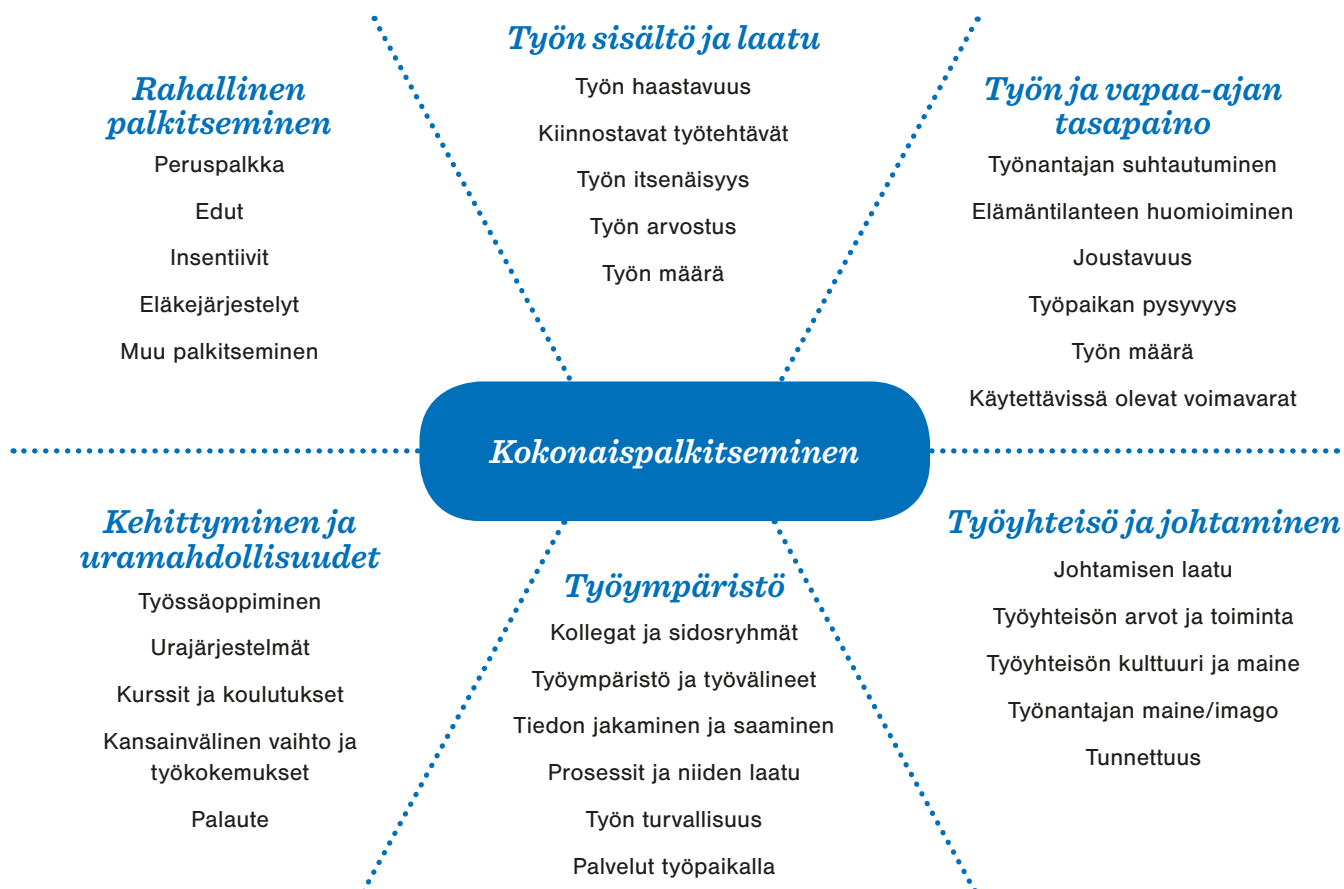
Yhteistyö muiden yliopistojen, sidosryhmien ja viranomaisten kanssa on luonnollinen osa kansainvälistymiseen liittyvää työtämme. Kuluneen vuoden aikana järjestimme yhdessä FAMOn (Finnish Academic Mobility Network) kanssa kaksi seminaaria, joissa keskusteltiin VTT:n ja Sivistystyönantajien kanssa kansainvälistymisen tuomista haasteista ja jaettiin hyviä käytänteitä.





Palkitsemisen eri muodot

Henkilökunnallemme kaikkein motivoivinta on itse työ - joko tutkimuksen ja opetuksen parissa tai niitä tukemassa. Sisäisten palkitsemistekijöiden lisäksi pidämme hyödyllisenä keskustelua myös muista palkitsemiskeinoista ja sen tunnistamista, mikä Aalto-yhteisössä koetaan palkitsevana. Tietoisuutta palkitsemisen kokonaisuudesta lisäsimme kouluittain pidetyissä tilaisuuksissa, joissa käytiin vilkasta keskustelua palkkausjärjestelmistä ja vaihdettiin näkemyksiä palkitsemiskeinojen motivoivasta vaikutuksesta.



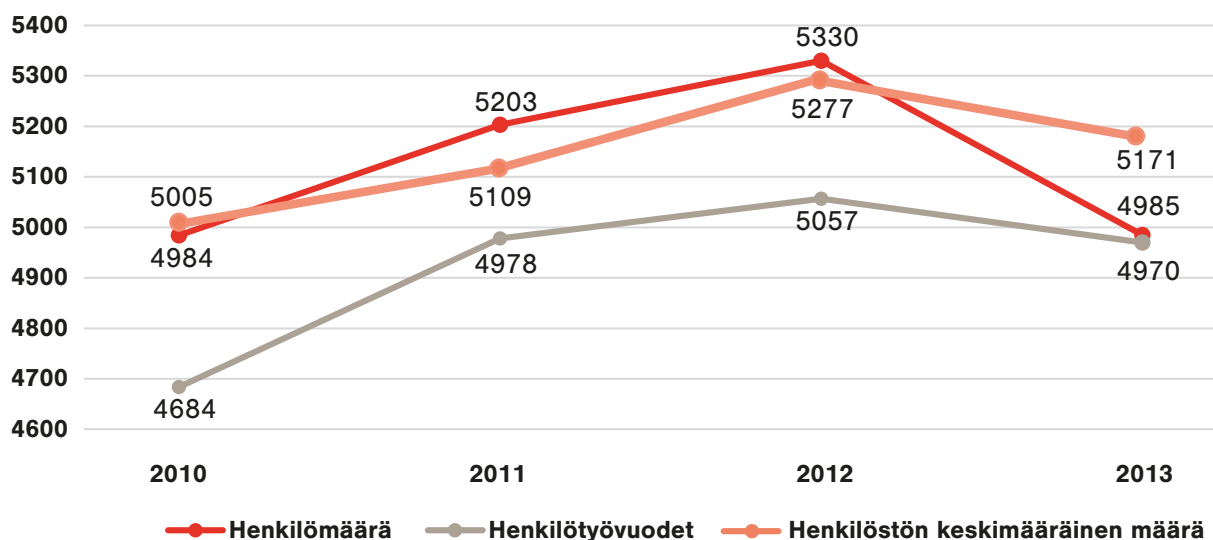
Yhteistyötä prosessien kehittämisessä

Palveluprosessien sujuvuuden ja asiakaslähtöisen toiminnan kannalta yhteistyö yli yksikkörajien sekä keskitettyjen palveluiden että koulujen välillä on ensiarvoisen tärkeää. Omassa toiminnassamme hyödynnämme verkostoitumista ja samalla jaamme kokemuksia ja tietoa koulujen ja keskitettyjen palveluiden välillä. Työhyvinvointiin, henkilöstön kehittämiseen ja viestintään liittyvät verkostot kokoontuvat säännöllisesti työstämään yhdessä tärkeiksi ja ajankohtaisiksi koettuja teemoja. Toimintatapojen kehittämisessä haluamme kuunnella organisaation sisäisiä asiakkaita, jotta prosessit näyttäytyvät heille sujuvina ja selkeinä ja mahdollistaisivat akateemiselle henkilöstölle keskittymisen yliopiston ydintoimintaan, tutkimukseen ja opetukseen.

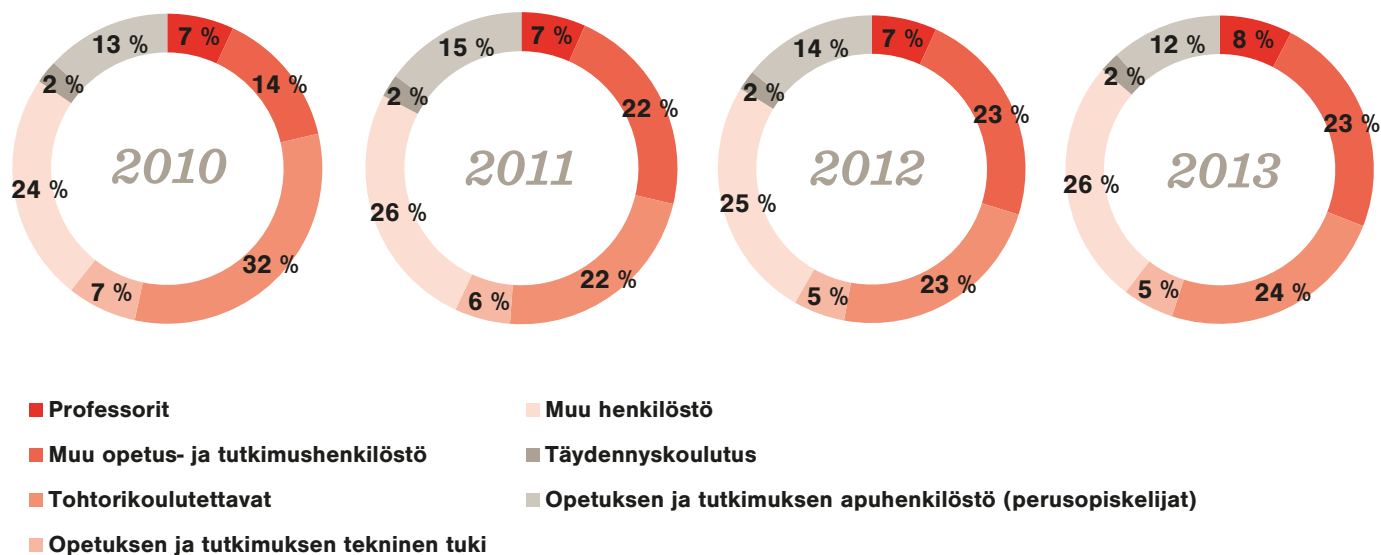


Liite: Henkilöstö lukuina

Henkilöstön määrä

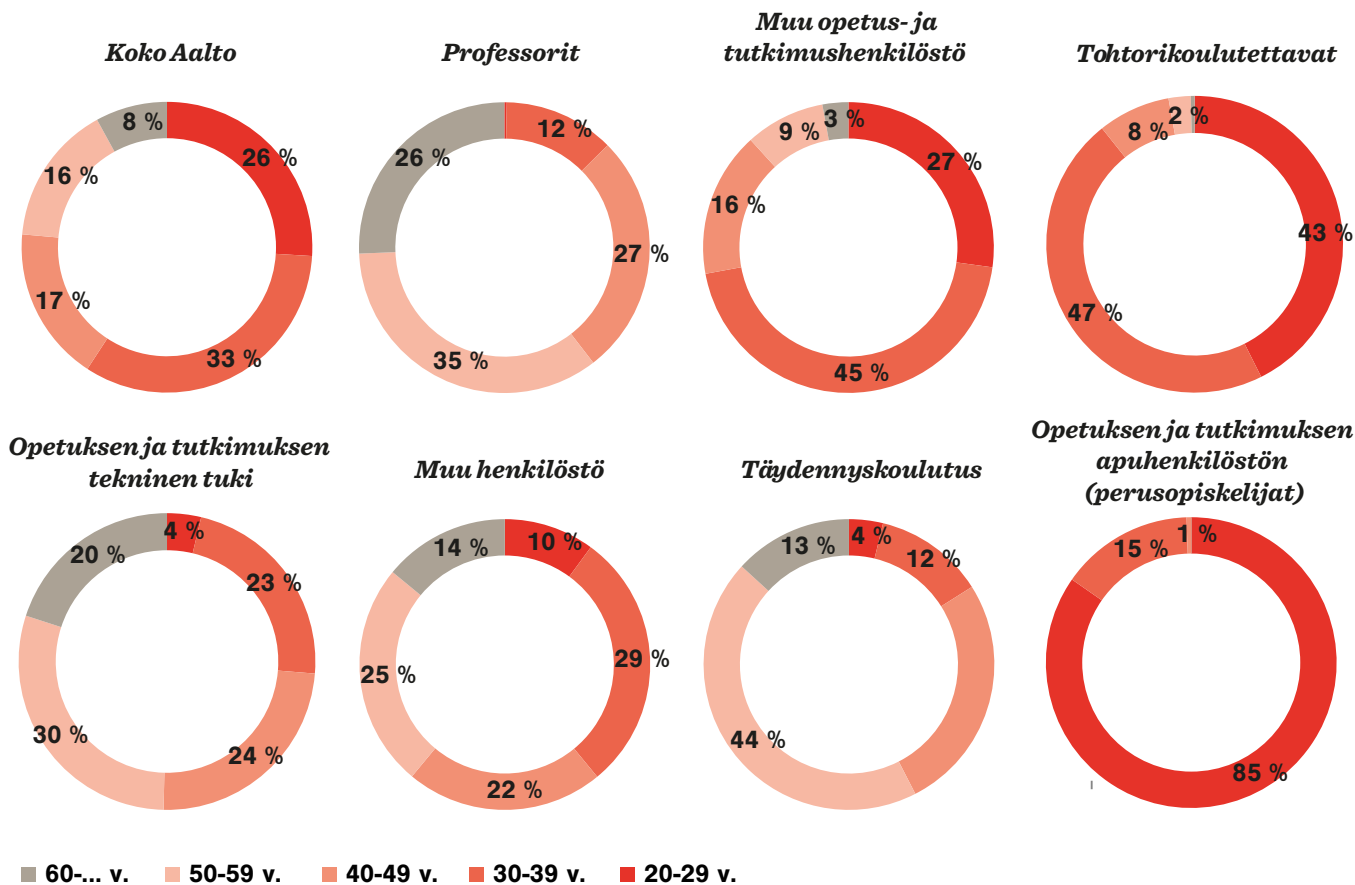


Henkilöstörakenne

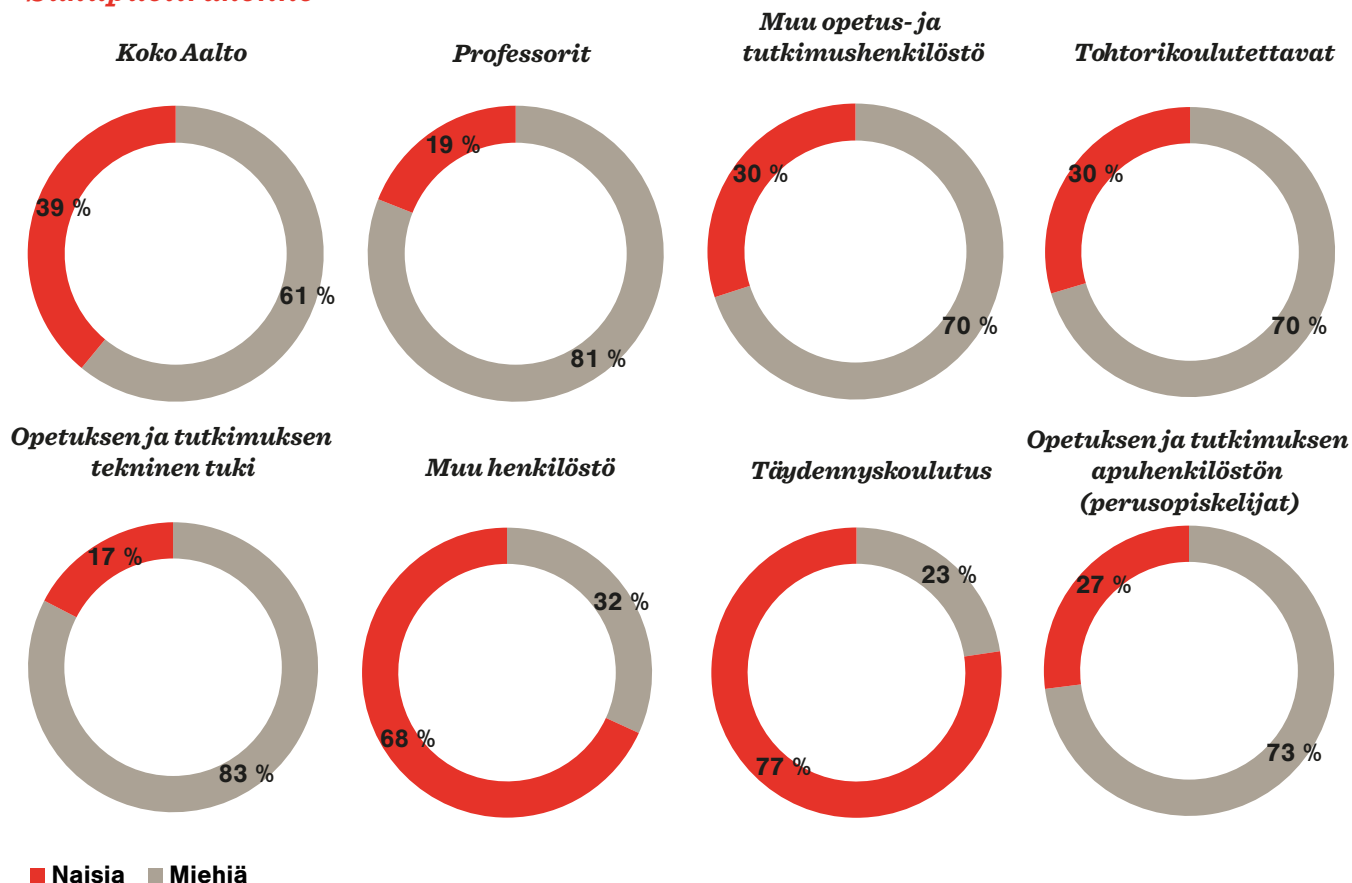


Ikärakenne

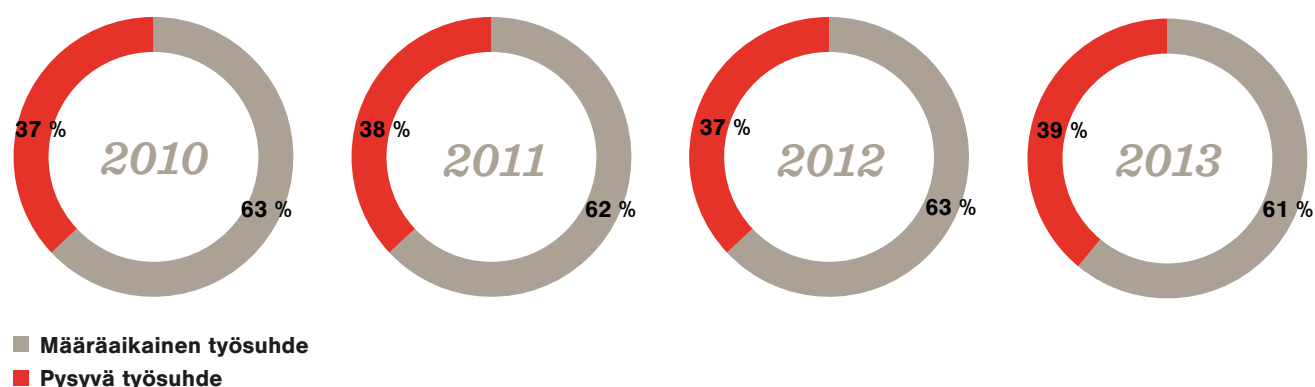
Henkilöstön keski-ikä oli 39 vuotta. Pysyvissä työsuhteissa keski-ikä oli 48 vuotta.



Sukupuolirakenne



Työsuhteiden rakenne



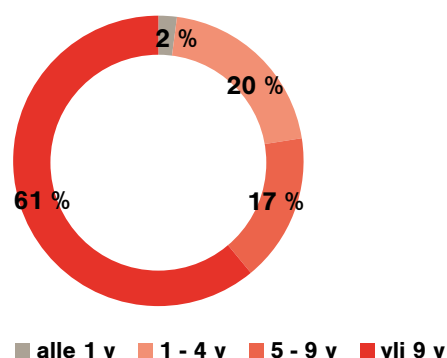
Määräaikaisuuksien perusteet



Vaihtuvuus

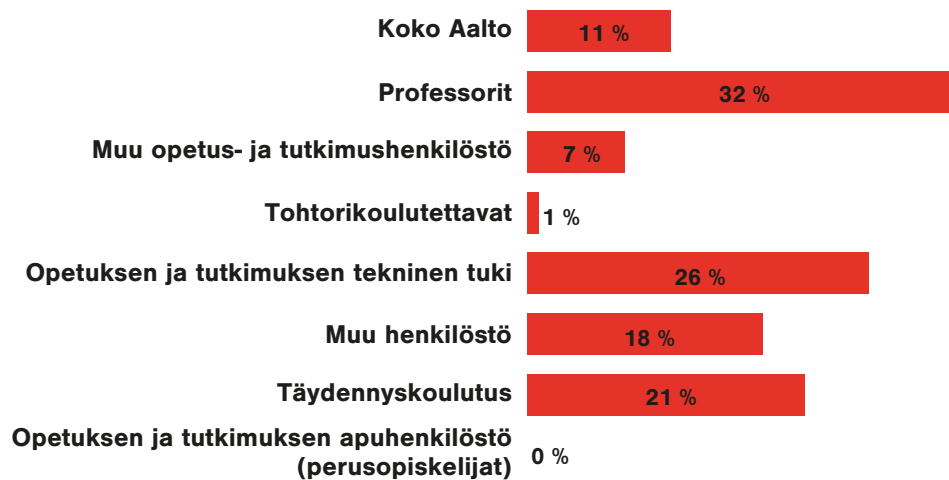
Vuonna 2013 Aalto-yliopistossa aloitti pysyvässä työsuhteessa 126 henkilöä. 151 pysyvää työsuhdetta päättyi. Määräaikaisessa työsuhteessa aloitti 1036 henkilöä. Määräaikainen työsuhde päättyi 1717 henkilöltä.

Pysyvien työsuhteiden kestot



Vuoden aikana siirtyi eläkkeelle 48 henkilöä. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli 65 vuotta. Osa-aika-eläkkeellä oli 29 henkilöä. Pysyvästä henkilöstöstä arviolta 23 % jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä.

Eläköitymisennuste 2020 asti



Koulutustilaisuudet

	Valmennuksia / Tilaisuuksia	Osallistujia
Tutkimus- ja opetusosaamisen tukeminen		
Projektitoiminnan ja rahoituksen hankkimisen tuki	15	576
Pedagoginen kehittäminen – valmennusohjelmat ja seminaarit	40	639
Johtamisen kehittäminen		
Johtamis ja esimiesvalmennukset	17	487
Coaching	17	131
Mentorointi		20 paria
360-arvioinnit		70 arvioitua
Muu ammatillisen osaamisen kehittäminen		
Palveluosaaminen	3	57
Fasilitointiosaaminen	3	62
Viestintä- ja kielikoukset	22	297
IT-koulutukset	13	121